



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**TRABALHADORES RESILIENTES, COMPETÊNCIAS**

**DIFERENTES – UM ESTUDO DE CASO**

**PEDRO MIGUEL SOUSA DE ABREU RODRIGUES**

**SETEMBRO 2012**



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**TRABALHADORES RESILIENTES, COMPETÊNCIAS**

**DIFERENTES - UM ESTUDO DE CASO**

**POR: PEDRO ABREU RODRIGUES**

**ORIENTAÇÃO:**

**DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**SETEMBRO 2012**

## **Resumo**

Pretende-se com este estudo de caso aferir se os níveis de resiliência dos Gerentes Bancários de um Banco Português são elevados, aferir quais as competências e características de resiliência mais desenvolvidas nos Gerentes mais resilientes e se estas são diferentes dos Gerentes menos resilientes. Por fim perceber de que forma a resiliência influencia a prestação e desempenho dos Gerentes na sua função.

Para obter o nível de resiliência foi utilizada a Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993,2011), devidamente validada e adaptada para a língua e cultura portuguesa, por Felgueiras, Festas e Vieira (2010). Foram obtidas as Avaliações de Desempenho dos Gerentes Bancários, bem como os dados sócio demográficos dos mesmos. A partir desta informação foram enviados a todos os Gerentes do Banco estudado, Questionários contendo a Escala de Resiliência, tendo sido obtido 32% de respostas do Universo.

Para a realização do trabalho foi efectuada uma revisão de literatura, tendo como conteúdos chave a Resiliência Individual e Organizacional, bem como a descrição da função de Gerente e Avaliação de Desempenho, fazendo a ligação destes conceitos com a importância dos mesmos para a Gestão de Recursos Humanos.

Para que se conseguissem atingir os objectivos foram levantadas as seguintes questões de pesquisa: Os Gerentes do Banco X têm níveis de resiliência elevados; Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm competências e características de resiliência diferentes dos Gerentes com níveis de resiliência menos elevados; Os Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm melhores avaliações de desempenho.

Para isso procedeu-se à análise estatística das médias e desvio padrão que permitiram confirmar a primeira e a terceira questão de pesquisa. A segunda questão de pesquisa foi confirmada no que respeita às características da resiliência, não tendo sido confirmada as diferenças entre as competências.

Este trabalho permite perceber quais as características de resiliência que os Gerentes do Banco X têm mais desenvolvidas que lhes permitem ser mais competentes para a função.

No futuro a GRH poderá incluir o estudo dos níveis e características de resiliência, nos seus programas de Formação, Selecção, Recrutamento, permitindo também melhorar as Avaliações de Desempenho.

**Palavras-chave:** Resiliência, Escala de Resiliência, Competências, Gerentes Bancários, Trabalhadores Resilientes, Avaliação de Desempenho.

## **Abstract**

The aim of this study was to assess if the levels of resilience of Bank Branch Managers of a Portuguese Bank are high, to assess what skills and characteristics of resilience in the more developed and more resilient Managers if these Managers are different from less resilient. In order to understand how the resilience influence the provision and performance of Managers in their role.

For the level of Resilience Scale was used Resilience Wagnild and Young (1993, 2011), duly executed and adapted to Portuguese language and culture, for Felgueiras, Festas and Vieira (2010). We obtained the Performance Evaluations of Bank Managers, as well as socio demographic data of the same. From this information were sent to all Managers of the Bank study, Questionnaires containing the Resilience Scale and obtained 32% response of the Universe.

To conduct the study was carried out a literature review, with the content key to Individual and Organizational Resilience, and the description of the role of Manager and Performance Evaluation, linking these concepts with their importance to the Human Resource Management. For if they could achieve the objectives the following research questions were raised: Managers of the Bank X have high levels of resilience; Managers with higher levels of resilience have skills and resilience characteristics of different managers with lower levels of resilience; Managers with higher levels of resilience have better performance evaluations.

For this we proceeded to the statistical analysis of mean and standard deviation to the confirmation of the first and third research question. The second research question has been confirmed as regards the characteristics of resilience, but not confirmed the difference in competencies.

This study allows understanding which characteristics of resilience that the Managers of the Bank X are more developed that allow them to be more competent for the job.

HRM in the future may include study of the levels and characteristics of resilience in their Training programs, Selection, Recruitment, allowing also improve Performance Appraisals.

**Key-words:** Resilience, Resilience Scale, Skills, Branch Bank Managers, Resilient Workers, Performance Appraisal.

### **Agradecimentos**

Prof. Dr. Paulo Lopes Henriques, Dra. Gail Wagnild, Dra. Cristiana Felgueiras, Dr. Luis Ribeiro, Dr. Mario Gouveia, Dr. Pedro Raposo, Dr. Vitor Lampreia, Dr. Paulo Diamantino, Departamento RH, Departamento Qualidade, Departamentos Comerciais, Gerentes do Banco X, Dr. António Miguel, Dr. Roberto Medeiros, Dra. Joana Inácio, aos meus colegas de trabalho, a todos os que contribuíram para esta tese. Ao Jorge Antunes que todos os dias ouviu as minhas dificuldades. À Helena pela ajuda na revisão do documento. À Ana, que perante todas as adversidades, de uma maneira ou de outra, me deu a força necessária para acabar esta tese.

### **Dedicatória**

Ao Chico (Francisco Leite), a pessoa que me ensinou a ser mais resiliente. Aos meus amigos e familiares, os meus sempre factores de protecção.

### **Abreviaturas**

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OR – Organizações Resilientes

RS – Escala de Resiliência (Resilience Scale)

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Avaliação de Competências de Gerentes do Banco X

Tabela 2 - Média dos sujeitos Resilientes

Tabela 3 - Distribuição da Amostra pelos Níveis de Resiliência

Tabela 4 - Competências da Avaliação de Desempenho – Comparação de médias

Tabela 5 - Características da Resiliência

Tabela 6 - Comparação de Médias entre Gerentes com níveis de Resiliência Mais Elevados e Gerentes com níveis de Resiliência Mais Baixos tendo em conta a Avaliação de Desempenho

*“A derradeira prova de um homem não é tanto a maneira como se comporta em tempos de conforto e conveniência, mas a maneira como ele enfrenta os tempos de maior desafio e controvérsia.”*

Martin Luther King

<b>Índice</b>	<b>Pag.</b>
Introdução	1
Capítulo 1    Enquadramento Teórico – Revisão de literatura	3
1.1    Resiliência Individual	3
1.2    Escalas de Resiliência	8
1.3    Resiliência Organizacional	13
1.4    Resiliência Estratégica	14
1.5    Resiliência como fonte de Vantagem competitiva	15
1.6    O papel da Gestão de Recursos Humanos	18
1.7    Formação de Resiliência	22
Capítulo 2    Caso Prático – Estudo de Caso Banco X	24
2.1    Enquadramento Económico	24
2.2    Caracterização do Banco X	24
2.3    A função Gerente	25
2.4    Avaliação de Desempenho no Banco X	26
2.5    Metodologia	27
2.6    Análise de Resultados	29
Capítulo 3    Conclusões	35
3.1    Conclusões Finais	35
3.2    Limitações ao estudo e sugestões de pesquisas futuras	38
Referências bibliográficas	40
Anexos	
Anexo 1    Questionário de Resiliência	46
Anexo 2    Interpretação dos Scores da Resilience Scale	47
Anexo 3    Autorização para utilização da RS	49
Anexo 4    Mail enviado para os Gerentes do Banco X	50

## **Introdução**

Num contexto de crise generalizada na sociedade, as organizações têm maiores dificuldades em prosperar se não apostarem decisivamente na eficiência e na forma renovada como se apresentam no mercado. Essa renovação constante pode ser a consequência natural da resiliência inata das organizações. É na capacidade superior de reinventar o modelo de negócio, antes que as circunstâncias o forcem a fazer, que se pode construir uma fonte de vantagem competitiva (Hamel, 2003 Valikangas, 2010).

A principal questão será saber como é que as organizações se podem adaptar a este novo mundo, como é que podem desenvolver as suas capacidades de resiliência? (Lengnick-Hall, 2011)

A capacidade de resiliência pode ser medida, desenvolvida e gerida. Os investimentos em capital humano permitem desenvolver as capacidades dos trabalhadores, principalmente os que gostam de aprender e que são fortes comunicadores e têm competências interpessoais que contribuem para a melhoria da resiliência e inovação (Lengnick-Hall, 2011; Coutu, 2002; Weick, 1995, 2007).

Neste pressuposto, surge o tema do estudo de caso desta dissertação: Trabalhadores Resilientes, Competências diferentes, onde iremos analisar a função Gerente do Banco X.

A escolha do tema prendeu-se com vários aspectos, nomeadamente o facto de ser um estudo sobre o qual tenho um enorme interesse, também pelo facto que a resiliência nas organizações é um tema em Portugal ainda pouco explorado e a nível internacional, apesar de existirem um número considerável de artigos científicos e estudos efectuados, o principal enfoque recai sobre as ciências da psicologia e saúde, tendo nos últimos anos sido dado maior ênfase à área das ciências sociais, apesar de ser muito recente na GRH. Outro dos aspectos é a actualidade do tema, bem como o



desconhecimento de estudos sobre resiliência aplicada a Gerentes Bancários, o que torna bastante interessante este trabalho.

Os objectivos deste trabalho são verificar se os Gerentes têm níveis de resiliência elevados, aferir quais as competências mais desenvolvidas nos Gerentes mais resilientes e se estas são diferentes dos Gerentes menos resilientes, e por fim perceber de que forma a resiliência influencia a prestação e desempenho dos Gerentes na sua função.

As questões chave do trabalho serão verificar se os Gerentes do Banco X têm níveis de resiliência elevados, e verificar se os Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm competências diferentes daqueles com níveis de resiliência menos elevados. Por último verificar se os Gerentes que têm níveis de resiliência mais elevados têm melhores avaliações de desempenho e competências mais bem avaliadas.

Esta dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro, será efectuada uma revisão de literatura, com conceitos de resiliência individual desde os primeiros estudos até aos tempos recentes, será descrita a RS, bem como a resiliência organizacional, resiliência estratégica, resiliência como fonte de vantagem competitiva e o papel da GRH. No segundo capítulo, será também descrito o Banco X, a função Gerente e o processo de Avaliação de Desempenho naquela organização. Também vai ser descrita a metodologia onde será definido o objectivo e natureza da investigação, o instrumento metodológico, a técnica de amostragem e de recolha de dados e o procedimento de análise de dados. Serão posteriormente testadas as questões de pesquisa levantadas. Finalmente vão ser analisados e discutidos os resultados, com base nos construtos teóricos subjacentes ao trabalho.

O terceiro e último capítulo, será reservado para as conclusões e considerações finais desta dissertação, bem como as limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## **Capítulo 1 - Enquadramento Teórico – Revisão de literatura**

### **1.1 – Resiliência Individual**

A maior parte das pessoas já tiveram que enfrentar várias contrariedades e adversidades nas suas vidas. As mesmas têm enormes capacidades para lidar, dar a volta por cima, enfrentar e seguir em frente. Esta habilidade chama-se resiliência Wagnild (2011). Os indivíduos resilientes têm auto-confiança e sabem quais são as suas próprias competências, habilidades e forças. Têm confiança nas suas capacidades de perseverança e reagem bem a pressões, se necessário, seguem sozinhos na prossecução de alguma tarefa, muitas vezes porque já a desempenharam anteriormente, ou simplesmente porque a enfrentaram sem medos e pelo prazer do desafio.

#### **Conceito**

A resiliência é originária do latim, a palavra *resilio* significa retornar a um estado anterior. Antes de ser utilizada nas ciências sociais e humanas, foi utilizada nas ciências exactas nomeadamente na Física, pelo cientista Thomas Young (1807), “como propriedade pela qual a energia armazenada num corpo deformada é devolvida, quando cessa a tensão causadora de uma deformação elástica” (Oliveira, 2010)

Os estudos e pesquisas sobre resiliência começaram nos anos 70 quando os investigadores estudaram crianças que viviam em ambientes altamente stressantes, analisando a forma como as mesmas lidavam com os mesmos.

Antony (1974,2000), citado por Barlach (2008), utilizou os termos de invencibilidade ou invulnerabilidade para explicar o facto de que as crianças (alvo dos seus estudos) apesar de prolongados

períodos de adversidades e stress psicológico, apresentavam saúde emocional e alta competência.

A introdução do termo resiliência para a Psicologia foi precedida pela utilização dos termos invulnerabilidade e invencibilidade. Segundo Rutter (1985,1993), citado por Barlach (2008) a invulnerabilidade passa uma ideia de resistência absoluta ao stress, de uma característica imutável, como se fossemos intocáveis e sem limites para suportar o sofrimento.

No entanto, o mesmo autor contestou este facto, pois segundo ele os pressupostos de inexistência de limites para suportar o sofrimento e de imunidade por parte das crianças não correspondiam aos resultados empíricos encontrados por ele.

Dizia que a resistência ao stress é relativa e não absoluta, a resistência está relacionada com o ambiente social e constitucional, o grau de resistência não é uma qualidade individual fixa mas sim varia de acordo com as circunstâncias e no tempo. Face a todas estas razões a maior parte das pessoas preferem usar o termo relativo de resiliência face à noção de invulnerabilidade, (Masten, 2001; Garmezy, 1991; Felgueiras, 2010).

Nos anos 80 e 90, as investigações focaram-se em adultos que experimentaram adversidades severas.

Block & Block (1980) definiam resiliência (psicanalítica) como a capacidade dinâmica que um individuo tem de modificar o seu ego, na direcção que desejar face às características de determinado contexto.

Os autores Werner e Smith (1992, 2001) efectuaram um estudo na área da Psicologia Social em que foram acompanhar durante trinta e dois anos o desenvolvimento de aproximadamente quinhentas pessoas que viviam em situação de extrema pobreza (na ilha do Hawai). Os autores relatam que pelo menos um terço da população sofreu situações de stress, dissolução do vínculo parental, alcoolismo e abuso, entre outras, mas apesar da situação de risco a

que estavam expostas, estas conseguiam superar as adversidades e construir-se como pessoas.

Wagnild e Young (1990, 2011) afirmaram que a resiliência é usada para descrever pessoas que dispõem de coragem e adaptabilidade às adversidades e circunstâncias e infortúnios da vida.

Apenas estudos mais recentes começaram a tentar perceber os processos biológicos associados aos aspectos resilientes. Este processo resultou em modelos que integravam processos biológicos, emocionais e psicológicos, (Wagnild, 2011).

Yunes e Szymaski (2001), diziam que é mais apropriado falar-se em limites de cada pessoa em relação à vivência de experiências negativas e Yunes (2003), refere ainda que a resiliência refere-se à habilidade de superar adversidades, o que não significa que não ocorram mudanças no indivíduo, como sugerem os termos de invulnerabilidade e invencibilidade.

Apesar de a resiliência ter sido considerada inicialmente como resultado de traços de personalidade que faziam com que algumas crianças progredissem no seu desenvolvimento mesmo quando confrontadas com a adversidade, mais tarde foi compreendida de forma sistémica a partir da relação indivíduo contexto, ou seja, um produto mutável de forças que interagem em determinado contexto e que o desenvolvimento é um processo contínuo de adaptação, assimilação e acomodação entre os indivíduos e seus ambientes (Waller, 2001; Barlach, 2008).

### **Factores de Risco e de Protecção**

Pesce et al (2004) afirmam que é necessário o estudo dos designados factores de risco e de protecção para se aferir resiliência. Segundo os autores, as experiências negativas na vida de cada sujeito são inevitáveis, e sendo assim, o desenvolvimento

de um padrão denominado resiliente envolve a interacção entre os factores acima mencionados.

Os factores de risco afectam a capacidade de resiliência, uma vez que esses aumentam a susceptibilidade do indivíduo para resultados negativos no seu desenvolvimento.

Os factores de risco podem ser: 1 – níveis e número de exposições a eventos stressantes; 2 – sentido atribuído ao evento stressante; 3 – acumulação de factores de risco; 4 – acontecimento dos eventos; 5 – níveis de tolerância ao stress.

As condições que ajudam as pessoas a lidarem positivamente com os problemas e as situações, sem se deixarem abater pelos seus efeitos, são designadas factores de protecção, (Oliveira, 2010).

Segundo Rutter (1987) citado por Oliveira (2010), os factores de protecção cumprem quatro funções essenciais: 1 – reduzir o impacto dos riscos, alternando a exposição da pessoa à situação que lhe é adversa; 2 – reduzir as reacções negativas em cadeia que se seguem à exposição do indivíduo à situação de risco; 3 – estabelecer e manter a auto-estima e auto-eficácia, através do estabelecimento de relações seguras e o cumprimento de tarefas com sucesso; 4 – criar oportunidades para transformar os efeitos de stress.

## **Coping**

Além dos factores de risco e protecção, as estratégias para enfrentar as adversidades (coping) também têm sido importantes na compreensão da capacidade de resiliência de um indivíduo. Folkman e Lazarus (1985) citados por Ribeiro (2010) definem coping como os esforços cognitivos e comportamentais utilizados pelo indivíduo para lidar com situações de stress. O indivíduo experimenta uma sensação emocional desagradável diante de uma situação percebida como stressante e, em consequência, procura

adoptar estratégias para minimizar o seu desconforto. Estas estratégias de coping têm de ser adequadas face às diferentes circunstâncias.

Importa nesta fase, e para enquadrar o conceito de resiliência, distinguirmos dois conceitos fundamentais para a compreensão deste termo. Por um lado, os traços de personalidade dos indivíduos, que são qualidades inatas, que fazem distinguir uma pessoa das demais. São habitualmente padrões de emoções que influenciam o comportamento individual. Traços de personalidade podem ser medidos e quantificados.

Surge, por outro lado, o comportamento individual, que é o resultado das interações dos indivíduos com o ambiente e meio onde se integram, e este que não é estável nem tão pouco pode ser quantificado. Este processo dinâmico durante as várias interações de vida, varia de contexto para contexto, dependente do ambiente, resulta na condição ou estado do indivíduo. Estas interações com o ambiente podem incluir experiências de vida desde a fase de criança e adolescência.

Se a resiliência for um traço de personalidade, então a resposta aos desafios da vida, está dependente e limitada por a nossa resiliência herdada ou genética, que nos faz responder da forma como nós somos. Por outro lado, se a resiliência não for um traço de personalidade, mas sim uma condição e um estado que os indivíduos adquirem e aplicam na presença de uma adversidade, então os mesmos indivíduos são influenciados pelo contexto e à sua reacção perante o mesmo. Será certamente uma mistura de traços e o meio que caracterizam de forma correcta a resiliência. (Wagnild 2011).

Vimos o desenvolvimento do conceito de resiliência, os factores de risco que os indivíduos estão sujeitos e as formas como estes se podem proteger (factores de protecção) das adversidades ao longo

da vida. Vimos também que a resiliência não resulta só de traços de personalidade nem só do contexto onde os indivíduos estão inseridos, mas sim da conjugação dos dois. Está claro que a resiliência pode ser fortalecida e melhorada, podendo ser medida através de escalas e modelos para o efeito.

De seguida vamos aprofundar a Escala de medição da Resiliência Individual que será utilizada neste estudo de caso.

## **1.2 - Escalas de Resiliência**

Existem várias escalas para medir a resiliência. A escala utilizada neste estudo de caso foi criada em 1993, nos EUA, por Wagnild e Young, e adaptada e validada para a cultura Portuguesa por Felgueiras et al (2010) e anteriormente por Pesce et al (2005).

A utilização desta escala prende-se precisamente pela exactidão linguística e correlação cultural ao nosso país, aumentando assim a fiabilidade dos dados que se procuram obter.

As autoras Felgueiras et al (2010) no seu estudo concluem que este é um instrumento útil para estudos que se proponham avaliar a resiliência, apesar de este estudo ser feito no âmbito das Ciências de Saúde, nomeadamente Enfermagem. No entanto, defendem que a adaptação transcultural de escalas tem como objectivo alargar a utilização da escala original a outras populações, uma vez que a criação deste tipo de instrumentos acarreta custos elevados e requer muito tempo.

Os resultados obtidos deste estudo indicaram uma boa aplicabilidade e entendimento do instrumento, perante este facto, irá então ser utilizada neste trabalho.

O objectivo da RS é identificar o grau de resiliência individual, considerando características positivas de personalidade que promovem a adaptação do indivíduo, Wagnild e Young (1993, 2011).

### **Descrição da escala original**

A RS foi desenvolvida a partir de um estudo qualitativo efectuado por Wagnild e Young (1993), com 24 mulheres que se haviam adaptado de forma bem sucedida face a eventos adversos de vida e foi inicialmente disponibilizada e pré testada em 1993. A cada uma foi pedido que descrevesse como se organizava perante eventos negativos. Nas suas narrativas foram identificadas cinco componentes que, segundo as autoras, constituem a resiliência: serenidade, perseverança, auto confiança, sentido de vida e auto-suficiência.

Os itens estão escalados em sete pontos, de um, discordo totalmente, a sete, concordo totalmente (escala de likert). Todos os itens estão descritos de forma positiva e reflectem exactamente as frases feitas pelas participantes. Os scores possíveis variam de 25 a 175, com os scores maiores, reflectindo elevada resiliência.

A RS publicada em 1993 é um instrumento desenhado para medir directamente a resiliência. Desde 2006, mais de 4500 investigadores, organizações e clínicos pediram autorização para usar a RS, com uma variedade de populações e desde adolescentes a pessoas idosas, (Wagnild, 2011).

Os estudos publicados indicam que a RS é fácil de utilizar, útil para uma variedade de idades e para diferentes grupos socioeconómicos.

A RS tem sido consistente e confiável com coeficientes alpha de 0,84 até 0,94.



## **Características da Resiliência**

Wagnild e Young (1993,2011) identificaram nos seus estudos as características da resiliência que servem para definir efectivamente a essência da resiliência (Resilience Core).

Uma forte resiliência faz com que a pessoa esteja mais apta a dar a volta por cima, aprenda e cresça perante as dificuldades da vida. A mostrar uma resposta saudável e resiliente perante as situações.

As 5 características da resiliência são:

- Sentido de vida (A purposeful life)

Provavelmente a mais importante característica da resiliência porque fornece as bases para as outras quatro características. A vida sem sentido e sem propósito torna-se fútil e sem rumo. É muito difícil levantar-se de manhã se não existir uma boa razão e motivo para o fazer. Quando experimentamos dificuldades inevitáveis, o nosso sentido de vida empurra-nos para a frente.

- Perseverança (Perseverance)

A determinação para nos fazer andar para a frente e desafiar as dificuldades, desânimo e desapontamento.

Os falhanços repetidos ou rejeições com o desânimo consequente podem vir a ser altamente bloqueadores na prossecução das nossas vidas. Podem-nos impedir de seguir em frente e alcançar os nossos objectivos.

Os indivíduos resilientes são bons a eliminar barreiras. Tendem a finalizar o que começaram e, por isto, pode confiar neles. Se eles disserem que vão fazer alguma coisa, eles fazem-no.

Existe sempre a tentação de desistir ou ir pelo caminho mais fácil. É necessária coragem e controlo emocional para lutar e pessoas resilientes claramente demonstraram esta habilidade.

- Serenidade (Equanimity)

Algumas pessoas ficam agarradas a decepções, ficam presas a lamentações e tendem a tornar tudo o que acontece nas suas vidas

numa catástrofe. Têm uma visão distorcida da vida. A Serenidade significa equilíbrio e harmonia. As pessoas resilientes aprendem a não perder as “estribeiras”. As pessoas resilientes compreendem que a vida não é toda fantástica, mas nem toda é má. As pessoas que respondem com resiliência reconhecem que tem de existir equilíbrio, e estão abertas a muitas possibilidades. Esta é uma das razões pelas quais as pessoas resilientes são descritas como optimistas, porque quando as situações parecem duvidosas, estas pessoas encaram-nas como oportunidades. A Serenidade também se manifesta no humor destas pessoas. Estas pessoas conseguem rir-se delas próprias em quaisquer circunstâncias.

- Auto-confiança (Self Reliance)

Baseia-se numa clara compreensão das nossas capacidades e limitações. Advém da experiência e prática que conduz a ter confiança nas nossas habilidades.

Durante a nossa vida, deparamo-nos com muitos desafios que conseguimos ultrapassar com sucesso. Noutras alturas e noutras circunstâncias tivemos eventos em que falhámos.

Os indivíduos auto-confiantes aprenderam com estas experiências e desenvolveram a competência de resolução de problemas. Para além disso, eles visam adaptar-se, fortalecem e retiram estas competências durante a vida. Eles melhoram a sua auto-confiança.

- Auto-Suficiência (Existential Aloneness)

Todos vivemos a nossa vida com outras pessoas. Os indivíduos resilientes aprendem a viver com eles próprios. Eles aprendem a ser o seu melhor amigo. Nós temos de enfrentar sozinhos muitas coisas na vida. Se estamos felizes e contentes connosco torna-se tudo mais fácil. Viver consigo próprio é uma viagem que começa em conhecer-se bem a si próprio. Nesta viagem, as pessoas tornam-se confortáveis com a sua companhia.

Estar consigo, não significa não dar importância em partilhar experiências, nem tão pouco não ter relações com os outros.

A maior parte de nós, somos pessoas comuns, com vidas normais, mas cada um de nós é único. Temos muito para contribuir para o mundo que nos rodeia. Muitas pessoas falham neste conceito ficando desesperados.

Os indivíduos resilientes reconhecem o seu próprio valor. Também percebem que estão por sua conta e, se for necessário prosseguem sozinhos os seus objectivos.

Cada um de nós tem inúmeras possibilidades e forças. Cada um de nós tem a capacidade de dar a volta por cima e seguir em frente. A isto é o que se chama resiliência. As pessoas resilientes têm coragem e boa condição emocional. Respondem a desafios de forma efectiva.

Em suma, a Resiliência, é importante para a saúde mental e física das pessoas. Protege contra depressões, ansiedade, medos, desamparo e outras emoções negativas. Sendo assim tem o potencial para reduzir os efeitos psicológicos das mesmas. Ser mais resiliente melhora a qualidade de vida.

As pessoas que compreendem as suas características de resiliência conseguem reconhecer as suas forças e sabem quais são os seus desafios. Isto permite aos indivíduos darem os passos necessários para construir a sua resiliência e andar para a frente energeticamente e viver de forma resiliente.

Vimos a descrição da RS, que servirá de instrumento para o nosso estudo de caso e para verificar os níveis de resiliência da nossa população alvo. No Anexo 2, temos a interpretação dos diferentes scores, resultado da aplicação da RS. Vimos também as Características da Resiliência que definem a essência da mesma (Resilience Core).

Considera-se indivíduos com resiliência elevada, têm scores situados acima de 131 (moderados mas com importantes características de resiliência) até 175 (nível mais alto de resiliência), Wagnild (2011).

Surge assim a nossa primeira questão chave do nosso estudo de caso: Será que os Gerentes do Banco X têm níveis de resiliência elevados? Para responder a esta questão formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Os Gerentes do Banco X têm níveis de resiliência elevados. Após incidirmos no indivíduo vamos agora verificar a aplicabilidade e significado da resiliência nas organizações.

### **1.3 Resiliência Organizacional**

Para uma organização ser resiliente, é necessário que as pessoas consigam responder rápida e efectivamente à mudança, com o mínimo de stress possível. Cada vez mais estas capacidades de adaptação são o que diferencia as organizações e as torna mais competitivas, (Mallack, 1998; Lengnick-Hall 2011).

Os trabalhadores encaram diariamente as mudanças que ocorrem. As decisões têm de ser tomadas sob pressão, sob condições extremas de várias adversidades. Para isso, os trabalhadores têm de aprender como ser resilientes, ou seja, como implementar comportamentos positivos que se adaptem rapidamente às várias situações. Os comportamentos resilientes ajudam os trabalhadores a conhecerem melhor as necessidades dos clientes, a agarrar as oportunidades que os outros perdem, e na prevenção de possíveis situações desagradáveis agindo de forma rápida em situações de crise. As organizações resilientes têm de implementar efectivamente acções para preparar as mesmas para situações adversas e mutações de mercado. Charles Darwin dizia: “não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas as que melhor se adaptam à mudança.”

O conceito de resiliência organizacional tem ganho nos últimos tempos bastante popularidade como um conceito que possibilita as organizações sobreviverem e ultrapassarem as dificuldades dos

actuais tempos voláteis, (Horne, 1998; Mallack, 1998; Lengnick-Hall, 2011).

A resiliência segundo Hamel e Valikangas (2003) é a capacidade de contínua reconstrução. Para isso, é necessária constante inovação, com respeito pelos valores organizacionais, processos e comportamentos que permanentemente jogam a favor da inovação.

Robb (2000) citado por Pellissier (2011), define que uma organização resiliente é aquela que é capaz de obter vantagem competitiva através da sua capacidade de ter uma excelente performance para atingir os objectivos e que tem a capacidade de inovar e adaptar-se às rápidas e turbulentas mudanças no ambiente e contexto que a rodeia. A primeira capacidade requer consistência, eficiência, eliminação dos erros e maximização dos objectivos de curto prazo; a segunda requer inovação, experimentação e improvisação, com a perspectiva de longo prazo.

O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações, refere-se à existência ou à construção de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano num ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas, (Barlach, 2008).

Vimos o conceito de Resiliência Organizacional aplicado a climas e ambientes de trabalho. De seguida veremos a importância estratégica da resiliência e a mesma como fonte de vantagem competitiva.

#### **1.4 - Resiliência estratégica**

Hamel (2003) e Valikangas (2003,2010) defendem que no passado os executivos tinham o luxo de assumir que os modelos de negócio eram eternos. As organizações tinham sempre que trabalhar mas raramente tinham que trabalhar de forma diferente. Os mesmos autores sugerem que hoje tudo é diferente. Hoje o sucesso tornou-

se menos persistente. Ainda é uma enorme vantagem ter muitos clientes fidelizados, uma boa marca, know-how, canais de distribuição privilegiados, uma boa indústria, bons capitais e imobilizado, no entanto, os concorrentes multiplicaram-se, a tecnologia tornou-se obsoleta, existem mudanças e crises económicas, mudanças nos gostos dos consumidores, estas são apenas algumas das forças que fazem tudo estar alterado e ser diferente.

Para todas estas organizações e para continuarem a ter sucesso não podem parar no tempo. Pelo contrário, têm de reinventar constantemente os seus modelos de negócio e as estratégias a adoptar face à mudança de circunstâncias. Têm de ser resilientes!

A resiliência estratégica não é a resposta a uma só crise de um dado momento. Não é o dar a volta por cima a um contratempo. É antes, continuamente saber antecipar e ajustar-se. É ter a capacidade de mudar antes que a mudança seja desesperadamente óbvia.

O objectivo é ter uma organização que constantemente faz o seu futuro ao contrário de defender o passado. É ter uma organização onde as mudanças acontecem sem surpresas, sem convulsões. Uma organização que esteja em linha com as oportunidades emergentes e novas tendências. Numa verdadeira organização resiliente existe uma enorme satisfação, excitação, e não existem traumas.

É precisamente por a resiliência ser um valioso objectivo, que devemos ter o compromisso de a fazer alcançável.

### **1.5 - Resiliência como fonte de Vantagem competitiva**

A resiliência só pode ser uma fonte de Vantagem competitiva se for entendida com a opção de substituição das competências core de uma organização. Estas, por sua vez, têm de ser complementadas

pelas competências dos parceiros ou clientes para alcançar vantagem competitiva, (Webb, 2006).

Pralad e Hamel (1990,2005), citados por Webb (2006), desenvolveram o conceito de competências core. Segundo estes autores estas competências podem ser uma fonte de vantagem competitiva se cumprirem os seguintes critérios: 1º têm de estabelecer potencial acesso a uma variedade de mercados; 2º devem dar uma contribuição significativa à percepção que os clientes têm dos seus benefícios do produto; 3º devem ser difíceis de imitar pelos concorrentes.

Defendem ainda os mesmos autores que as organizações devem focar-se poucas competências core (5 ou 6 max) e transferir as competências core para os produtos core.

Teece et al (1997), por outro lado, desenvolveu o estudo das capacidades dinâmicas das organizações (Dynamic Capabilities Framework), analisando as fontes e métodos de criação de riqueza das organizações em mercados imprevisíveis e com rápidas mutações.

Nestas condições, a mera existência de competências em recursos específicos e outras capacidades não é por si só suficiente para ter vantagens competitivas. Para além disto, uma organização tem de constantemente transformar-se e adaptar-se a este tipo de ambiente. Hamel e Valikangas (2003), combinaram as competências core e as capacidades dinâmicas e rotularam-lhe de resiliência.

Resiliência é a habilidade de inventar dinamicamente modelos de negócio e estratégias conforme as circunstâncias mudem. É a capacidade de contínua reconstrução. Segundo os autores, as organizações devem-se focar nos recursos existentes, nas mutações de mercado, preferências dos clientes e nos concorrentes. Continuamente devem-se reconstruir. Para estes autores a resiliência é “a última vantagem”.

De acordo com Barton (1992) citado por Webb (2006), existe um paradoxo que mostra que as competências core facilitam o desenvolvimento de projectos bem alinhados com o negócio core mas, que também são inibidoras de inovação e de falta de alinhamento. Chamou-lhe de “core rigidities”. O grande dilema é que os Gestores utilizam e mantêm as suas competências core mas, por outro lado, evitam a sua renovação e substituição.

O focus dado por Hamel e Valikangas (2003), no conceito de resiliência baseia-se em renovação e não em substituição. Com a sugestão de Barton (1992), aumenta-se a possibilidade das competências core serem uma vantagem competitiva face à sua possibilidade de substituição, acrescentando a este facto a contínua reconstrução da GRH, relação entre clientes, fornecedores e tecnologia.

A conclusão principal para os Gestores é de que conforme o caso, podem renovar e ou substituir as competências core da empresa, sempre com o objectivo de obter vantagens competitivas.

Obtemos aqui a segunda questão chave do nosso estudo de caso: Será que os Gerentes do Banco X com níveis de resiliência mais elevados têm competências e características de resiliência diferentes do que aqueles com níveis de resiliência menos elevados? Verificaremos esta questão com a seguinte questão de pesquisa:

Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm competências e características de resiliência diferentes dos gerentes com níveis de resiliência menos elevados.

Surge assim a necessidade de ligar estes conceitos à GRH. Será mais do que óbvio, que se indivíduos e organizações resilientes conseguem adaptar-se melhor aos diferentes meios e que são mais resistentes às adversidades e mutações de mercado, que a GRH tem a obrigação de se preocupar com esta competência, pois poderão



surgir claras vantagens competitivas para as empresas e trabalhadores das mesmas.

A grande questão é saber quais as características e competências diferentes que os indivíduos mais resilientes possuem, para a sua utilização na GRH. Será de todo pertinente a utilização em programas de Formação, Recrutamento e Selecção. Para isso, existe um longo caminho de estudos, para aferir se efectivamente esta afirmação tem fundamento científico, ou não. Será pertinente esta competência para todas as funções? Para todos os trabalhadores? Só para Gerentes?

Com este estudo procuro demonstrar e testar se Gerentes mais resilientes têm competências diferentes e melhores avaliações de desempenho, logo melhores resultados. Será assim pertinente para uma boa GRH, verificar a pertinência destes resultados e sua aplicação prática e empírica dos mesmos. Veremos de seguida qual o papel da GRH na Resiliência.

## **1.6 - Papel da Gestão de Recursos Humanos**

É comum, actualmente, muitos empresários e organizações de sucesso considerarem que a vantagem competitiva do seu negócio está claramente interligada com os seus recursos humanos. É importante compreender a importância das pessoas para a eficácia das organizações. É fundamental analisar o impacto que as diversas actividades de GRH têm para o desempenho da organização e evolução profissional e individual da pessoa. Não é possível existir Estratégia Organizacional sem existir Estratégia de Recursos Humanos.

As organizações resilientes tem de encarar condições incertas, adversas, imprevisíveis e muitas vezes instáveis. A capacidade de uma organização ser resiliente pode ser desenvolvida através de uma GRH estratégica, que consegue criar competências nos

trabalhadores, que quando estão em linha com os objectivos das organizações, permitem às mesmas atingir a habilidade para responder de forma resiliente às circunstâncias (Lengnick-Hall, 2011).

Em mercados turbulentos e imprevisíveis, só as organizações flexíveis, ágeis e dinâmicas conseguem prosperar. Mercados e ambientes instáveis criam frequentemente desafios que normalmente são encarados de forma negativa mas, as organizações resilientes estão preparadas para manter os ajustamentos positivos e necessários mesmo perante adversidades, (Sutcliffe e Vogus, 2003 citado por Lengnick-Hall, 2011).

Lengnick-Hall (2011) dá-nos uma melhor compreensão do papel da GRH na criação e utilização de uma melhor capacidade de resiliência e oferece uma nova via para explicar porque é que algumas organizações continuam a superar outras. Estas empresas analisam as ligações entre as atribuições individuais dos seus trabalhadores, as decisões estratégicas da sua GRH, os processos de interacção entre eles, de selecção, de atracção e de atrito. A capacidade de resiliência permite às organizações capitalizarem a sua atenção em eventos para lidarem com consequências adversas. Esta capacidade fornece às empresas as bases para construir mecanismos e ter diversas soluções para lidar com algo inesperado. Sendo assim as políticas de GRH são a base sólida para a capacidade de resiliência das organizações.

Esta capacidade de resiliência deriva das capacidades, acções e interacções dos trabalhadores das várias unidades da organização. A resiliência organizacional é uma competência colectiva que tem de estar incrementada nas organizações que actuam em ambientes e mercados com muitos solavancos e surpresas. Face a este cenário, a capacidade de resiliência tem de ter o seu lugar e tomar partido antes mesmo de ser necessário.

Os estudos actuais tendem a demonstrar e compreender melhor a relação entre GRH estratégica e a resiliência nas organizações. Youndt e Snell (2004) defendem que é muito útil examinar empiricamente que estas actividades referidas anteriormente têm uma associação forte com as dimensões e capacidades de resiliência das organizações.

Lengnick-Hall (2011) defende que é claro que a GRH tem um papel vital na organização de actividades que promovam a capacidade de resiliência nas organizações.

A capacidade de resiliência pode ser desenvolvida e gerida. Isto implica que os profissionais de RH ajudem as suas organizações a analisar e responder às condições do ambiente, comunicando uma clara mensagem neste sentido para que, a organização tenha coragem nas tomadas de decisão e aja de forma consistente face ao seu modelo de negócio. Os Gestores de RH devem assegurar que as organizações desenvolvam a capacidade para as mesmas cumprirem os seus objectivos, devendo para isso fomentar o livre acesso a competências e responsabilidades para melhorar as capacidades de análise e adaptação a climas de incerteza.

Os princípios, políticas e práticas da GRH devem permitir a organização ter fortes vantagens competitivas, favorecendo assim as suas capacidades de resiliência.

Werner & Smith (2001) nos seus estudos sugerem que a resiliência é uma capacidade que pode ser desenvolvida deliberadamente e aplicada então em programas de Formação.

Couch (2001) defende também que a capacidade colectiva para a resiliência pode ser sistematicamente desenvolvida perante a supervisão da GRH.

Lengnick-Hall e Beck (2005) indicam que a capacidade de uma organização desenvolver resiliência, deriva das capacidades, rotinas, práticas e processos da mesma, pelos quais se orienta, actua e se adapta.

A capacidade das organizações para se tornarem resilientes é feita através da GRH, para criar competências aos trabalhadores core. Estes tornam possível às organizações desenvolverem-se, responderem às ameaças e capitalizar actividades que possibilitam eliminar as surpresas e ser rentáveis.

Um dos focus principais será ter a GRH alinhada com a estratégia e objectivos da organização, e que tenha uma boa política e programa de afectação e gestão do capital humano, bem como tenham práticas e processos que façam reflectir as suas actividades face a circunstâncias específicas. O focus tem de ser feito nos trabalhadores core. É muito importante que os grupos de trabalhador core recebam a maior atenção. “Trabalhadores diferentes contribuem para aspectos diferentes do sucesso das organizações”, Lepack et al (2004).

Um sistema de GRH cria a mensagem para os trabalhadores e refere o que é expectável estes conseguirem, como é que eles podem interagir entre eles, onde devem focar, o que é avaliado e quais os objectivos estratégicos da organização.

A força de uma boa GRH em sistema e processos vai determinar como os trabalhadores vão seguir as mensagens, como vão compreender, que comportamentos vão ter e quais são expectáveis terem. Para criar uma organização resiliente, é necessário ter uma forte GRH que dê sinais das expectativas que são correctamente interpretados e que são transformados em acção pelos trabalhadores. A capacidade de resiliência está directamente relacionada com a GRH. Os princípios e desejos de contribuição dos trabalhadores definem a politica de GRH apropriadas, Lepack et al (2004).

Em resumo vimos qual o papel da GRH na melhor capacidade de resiliência dos trabalhadores e das organizações. De seguida veremos a importância da Formação de resiliência aos trabalhadores das Organizações.

## **1.7 Formação de Resiliência**

Greef (2005) afirma que os trabalhadores no ambiente adverso vivido nas organizações têm de ser capazes de dar a volta por cima, ao invés de celebrar e estar sempre no topo. No contexto actual não existe mais a segurança de ter um trabalho certo, e os trabalhadores têm de trabalhar enquanto acrescentarem valor às organizações e enquanto existir trabalho para fazer.

Precisamos de pessoas que tenham entusiasmo em ficar, mas estejam sempre prontos a sair, defende Jack Welch, (2005).

Os trabalhadores de hoje têm de ter uma mentalidade que suporte as exigências das organizações e sejam emocionalmente inteligentes bem como um estilo de vida saudável.

Greef (2005) defende que a resiliência pode ser fomentada através de Formação. As organizações precisam de trabalhadores que tenham certos atributos, atitudes, competências e habilidades. Todos estes aspectos podem ser melhorados.

Num clima de Formação de resiliência, os trabalhadores têm de estar motivados e com o desejo de implementar as novas aprendizagens. Esta motivação vai fazer melhorar a performance individual e da organização, (Bandura, 1986), Lengnick-Hall, 2011).

“O sucesso numa organização, depende dos seus colaboradores, e colaboradores empenhados e confiantes, que não desistem perante as adversidades, que se focam nas soluções e não nos problemas, que se mostram pró-activos apesar das adversidades, que confiam nas suas capacidades para enfrentar os desafios com sucesso, serão sempre uma mais-valia poderosa para o sucesso de qualquer organização, como tal, estas são características muito valorizadas no momento de escolher um colaborador.” Oliveira (2012)

Vimos até agora os vários conceitos e aspectos da resiliência, desde os primeiros estudos onde os primeiros autores consideravam

esta competência como uma característica inata das pessoas (conceito de invulnerabilidade), passando por conceitos onde outros autores defendem que a resiliência surge por factores externos ambientais, onde as diferentes vivências e aprendizagens influenciam os demais indivíduos, e onde estes podem utilizar factores de protecção para melhorarem a sua capacidade de resistir às adversidades que lhes vão surgindo. Os mesmos autores defendem também que a resiliência pode ser treinada e as pessoas podem melhorar esta competência. Conseguimos verificar através da RS, que a resiliência pode ser medida em indivíduos, através de vários aspectos da sua personalidade e reacção ao meio e adaptação a ambientes constantes e mutáveis, às adversidades.

Vimos ainda, que este conceito pode ser aplicado às organizações, nomeadamente, pelo que está preconizado que organizações resilientes são aquelas que melhor se conseguem adaptar às constantes mutações dos mercados cada vez mais turbulentos e com cenários completamente diferentes, de dia para dia. Segundo vários autores está provado cientificamente que empresas mais resilientes conseguem ser mais produtivas e sobrevivem melhor aos tempos actuais. A importância estratégica da resiliência, bem como a resiliência como fonte de vantagem competitiva são aspectos também analisados no trabalho.

No próximo capítulo será descrito o estudo de caso no Banco X, iniciando-se com um breve enquadramento económico, descrição do Banco X, a função que iremos incidir a investigação, bem como os critérios de avaliação de desempenho da mesma.

## **Capítulo 2 – Caso Prático – Estudo de Caso Banco X**

### **2.1 - Enquadramento Económico**

O sector bancário, desde a crise do subprime que levou à falência da Lehman Brothers em Setembro de 2008, arcou com uma série de consequências, nomeadamente a ter que cumprir com os níveis de supervisão impostos pelos bancos centrais e a sobreviver com a crise instalada até aqui.

Neste actual contexto competitivo, os factores críticos de sucesso são cada vez mais temporários, e as expectativas e necessidades dos clientes alteram-se de forma muito rápida.

É neste cenário adverso e neste enquadramento económico vivido actualmente, que surge a importância de estudarmos a resiliência aos Gerentes do Banco X.

Vamos de seguida descrever o Banco X, e a função de Gerente, para melhor percebermos a população que estamos a investigar e a organização onde trabalham.

### **2.2 Caracterização do Banco X**

O Grupo Banco X, é um dos principais grupos financeiros em Portugal, bem implantado no mercado, com um modelo de gestão adoptado, designado de Multi-especialista e tem como objectivo estratégico a criação de valor para o Accionista.

A área de retalho do Banco X está dividida por dois Departamentos Comerciais centrais (Sul e Norte), sendo cada um destes Departamentos compostos em Direcções Regionais distribuídas geograficamente pelo nosso país. As Direcções Regionais têm entre 15 a 20 Balcões e abarcam cerca de 100 colaboradores, liderados por um Director Regional. Estas, por sua vez, contemplam o

conjunto de Balcões que têm como responsável o Gerente, função estudada.

Vimos a breve história do Banco analisado no nosso estudo de caso, e de seguida vamos descrever a função de Gerente, que será a função de estudo desta dissertação.

### **2.3 A função Gerente no Banco X**

O Gerente de Balcão é responsável pela gestão da actividade do Balcão potenciando a acção comercial, de forma a garantir a consecução dos objectivos, e a operacionalização do Plano de Acção Comercial, enfocando a sua acção na qualidade do serviço, eficácia de venda, eficiência e rentabilidade.

É da sua responsabilidade motivar e incentivar os Recursos Humanos do Balcão de modo a fomentar e desenvolver o trabalho em equipa.

Tem como Responsabilidades, o Planeamento e a Acção Comercial. No Planeamento tem de implementar estratégias comerciais, coordenar e acompanhar planos de acção assegurando bons desempenhos, garantir a qualidade de atendimento e serviços, gestão dos instrumentos de apoio à sua actividade, elaboração de mapas e relatórios para a hierarquia comercial, nas vertentes comerciais e de controlo do risco de crédito e operacional, acompanhamento e controle do orçamento financeiro, planeando e implementado as acções correctivas necessárias.

Na Acção Comercial deve acompanhar os clientes, identificar oportunidades, desenvolver o negócio do Balcão e visitar potenciais clientes, acompanhar o nível de satisfação dos Clientes do Balcão, acerca dos Produtos e Serviços oferecidos pelo Banco, assegurar o cumprimento dos objectivos, promoção de novos produtos e campanhas, optimizar a rendibilidade do Balcão, maximizando proveitos e reduzindo custos, identificar



oportunidades e desenvolver o negócio do balcão, avaliar e analisar clientes, contactar e atender clientes, implementar os protocolos de atendimento e o tratamento das reclamações.

Vimos a descrição de funções do Gerente no Banco X, de seguida passaremos à descrição da Avaliação de Desempenho

## **2.4 Avaliação de Desempenho no Banco X**

Uma das principais tarefas da GRH numa organização é a avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Existem factores determinantes nesta análise, a performance dos mesmos e a equidade com que esta tem de ser feita.

A contribuição individual de cada colaborador é sempre difícil de medir, e varia de função para função, existindo mesmo grandes diferenças entre vários departamentos da organização.

Neste contexto, estabelecer comparações torna-se uma tarefa efectivamente muito penosa e no seu todo a avaliação de desempenho destes colaboradores torna-se assim uma ferramenta difícil de gerir, contudo bastante poderosa em termos motivacionais, Torrington (2011)

No Banco X, existe um Processo de Recolha Automática da Avaliação de Desempenho e tem como pressuposto o Modelo de Avaliação implementado, pelo que os seus princípios e metodologias estão definidos em normativo desse Banco.

Os aspectos avaliados no processo de Avaliação de Desempenho dos Gerentes são: (as notações são de 1 a 5 valores).

- Objectivos Qualitativos: Capacidade de Gestão; Qualidade de Serviço; Coaching e Formação da Equipa; Controlo de Crédito e Risco Operacional; Resultados de Campanhas
- Competências: Orientação para o Cliente; Orientação para Resultados; Capacidade de Negociação; Disponibilidade; Trabalho

em Equipa; Espírito de Empresa e de Grupo; Autonomia; Polivalência; Análise; Planeamento e Organização; Gestão da Mudança; Decisão; Liderança; Delegação

Surge assim a terceira e última questão chave do nosso estudo de caso: Será que os Gerentes do Banco X que têm níveis de resiliência mais elevados têm melhores avaliações de desempenho e competências mais bem avaliadas? Para isso testaremos com a seguinte questão de pesquisa: Os Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm melhores avaliações de desempenho. No próximo ponto iremos testar as questões de pesquisa levantadas ao longo do texto. Serão também analisados os resultados obtidos.

## **2.5 Metodologia**

Para a realização deste trabalho foram efectuados contactos com o Banco X, de forma a serem disponibilizadas os indicadores sócio demográficos de todos os Gerentes, daquele Banco.

Os objectivos deste trabalho são, conforme vimos na revisão de literatura, verificar se os Gerentes têm níveis de resiliência elevados, outro objectivo, é aferir quais as competências mais desenvolvidas nos Gerentes mais resilientes e se estas são diferentes dos Gerentes menos resilientes; e, por fim, o objectivo final perceber de que forma a resiliência influencia a prestação e desempenho dos Gerentes na sua função.

### **Universo**

O nosso Universo é composto por 598 Gerentes, cuja média de idades é de 40,6 anos, a média do tempo de Banco é de 15,9 anos. Existem 35,8% de mulheres na função e 44,6% de Licenciados. A Avaliação de Desempenho média de 2010 foi de 3,9.

### **Amostra**

A amostra é constituída por 192 sujeitos de ambos os sexos, sendo que existem mais homens do que mulheres (25%), com uma média de idades de  $39,38 \pm 6,8$  anos.

Todos pertencem aos quadros do Banco X, desempenham a função de Gerente e já foram submetidos a pelo menos uma Avaliação de Desempenho. Como informação complementar, podemos dizer que os sujeitos têm uma média de  $15,10 \pm 6,9$  anos de prática profissional no sector bancário e as habilitações literárias variam entre o 12º ano e estudos pós graduados.

Esta amostra foi obtida a partir de um universo de 598 Gerentes, onde se conseguiu 192 respostas ao questionário enviado, sendo esta considerada uma amostra representativa de 32% da população total.

A amostra será orientada para posterior confrontação de resultados com as Avaliações de desempenho.

### **Procedimentos**

Este trabalho foi efectuado através da análise de um estudo de caso realizado no Banco X.

Foi enviado um email a todos os Gerentes do Banco X, com a Escala de Resiliência, acompanhada por nota explicativa, sobre a confidencialidade do estudo. A mailing list foi facultada pelo Departamento de Recursos Humanos assim como a respectiva autorização para o envio do mesmo, e depois da obtenção do consentimento informado por parte dos sujeitos para participarem neste estudo.

Todos os instrumentos de avaliação utilizados foram aplicados em condições semelhantes e de acordo com os protocolos previamente estabelecidos.

Para o preenchimento da Escala de Resiliência, foi solicitado que a resposta fosse feita no menor tempo possível e que todo o inquérito

fosse verificado para que não houvesse respostas em branco de modo a não inviabilizar a sua análise.

### **Estatística**

Após a recolha e inserção dos dados no aplicativo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 20.0, procedeu-se à análise descritiva dos mesmos. Para além disso, analisou-se os dados de forma a validar as questões de pesquisa ou a infirmá-las. Foi ainda possível realizar a comparação de médias das 5 características da resiliência, e das competências obtidas na avaliação de desempenho, através da análise descritiva, comparando medidas de tendência central e dispersão (médias e desvios padrão).

## **2.6 Análise de Resultados**

Da análise efectuada à avaliação das competências do Universo total de Gerentes, conclui-se que a competência mais bem avaliada é a Disponibilidade, que para além da média mais alta (4,3698), tem 275 avaliações de 5 (nota mais alta). Esta competência é igualmente a mais bem avaliada, na nossa amostra, quer para os Gerentes com níveis de resiliência mais altos, quer para os com níveis de resiliência mais baixos.

A segunda competência mais bem avaliada no Universo total é o Trabalho em Equipa, logo seguida pela terceira competência mais bem avaliada, a Orientação para o Cliente. Verifica-se a mesma ordem para os Gerentes com níveis mais altos de resiliência. Para os Gerentes com níveis mais baixos de resiliência, a segunda competência mais bem avaliada é a Orientação para o Cliente e a terceira o Trabalho em Equipa (com a mesma classificação da competência Orientação para Resultados).

Quanto às competências menos bem avaliadas, temos a Delegação no Universo total coincidindo com os Gerentes com níveis mais altos e também os mais baixos de resiliência.

**Tabela 1 – Avaliação de Competências de Gerentes do Banco X**

	Gerentes com níveis de Resiliência Mais Elevados (N-78)		Gerentes com níveis de Resiliência Mais Baixos (N - 48)		Todos os gerentes da Amostra (N - 192)	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Orientação Cliente	4,2179	,50058	4,2917	,54415	4,1875	,60213
Orientação Result.	4,1923	,68486	4,2292	,72169	4,0885	,83602
Cap. Negociação	3,9231	,52889	3,9375	,63267	3,8802	,62347
Disponibilidade	4,3333	,59580	4,5208	,50485	4,3698	,65019
Trabalho Equipa	4,2308	,50768	4,2292	,59213	4,2031	,63526
Espírito Empresa	4,1795	,59747	4,0625	,52212	4,1094	,64192
Responsabilidade	4,2051	,54317	4,2292	,55504	4,1771	,63896
Autonomia	4,0000	,55829	3,9375	,63267	3,9635	,63388
Polivalência	4,0641	,43663	4,0000	,50529	4,0208	,56936
Análise	3,5513	1,16939	3,7500	,91093	3,5938	1,06420
Planeamento	3,5897	1,18908	3,7500	,83793	3,5729	1,08531
Gestão Mudança	3,6282	1,16339	3,7500	,69954	3,6250	1,05602
Controlo Custos	3,5641	1,16875	3,8750	,73296	3,6719	1,03935
Decisão	3,4872	1,12520	3,7500	,69954	3,5938	1,00343
Liderança	3,5897	1,31362	3,7500	,81214	3,6354	1,12208
Delegação	3,4359	1,11180	3,6042	,73628	3,4948	,99737
Valid N (listwise)						

A realização da análise de resultados testou ainda as seguintes questões de pesquisa formuladas ao longo do trabalho:

- Os Gerentes do Banco X têm níveis de resiliência elevados.
- Os Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm competências e características de resiliência diferentes dos Gerentes com níveis de resiliência menos elevados.
- Os Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm melhores avaliações de desempenho.

Após a análise da média obtida pelos Gerentes verifica – se assique a nossa primeira questão de pesquisa é comprovada (Os Gerentes do Banco X têm níveis de resiliência elevados), sendo os Gerentes do Banco X moderadamente resilientes pois possuem um score médio de 138,78, que se encontra dentro do preconizado pelos autores da Escala (Score Moderado 131 a 144) e existem 74 Gerentes cujo score se situa nos níveis mais elevados de Resiliência (145-175), correspondendo a 38,54% da nossa amostra.

**Tabela 2 - Média dos sujeitos Resilientes**

	N	Min	Max	Media	Desvio Padrão
Resiliência	192	101	167	138,78	13,207
Valid N (listwise)	192				

**Tabela 3 - Distribuição da Amostra pelos Níveis de Resiliência**

Nível de Resiliência	Frequência	Frequência Acumulada
25- 100 (Muito Baixo)	0	0
101-115 (Baixo)	10	10
116-130 (Quase Baixo)	38	48
131-144 (Moderado)	70	118
145-160 (Moderadamente Alto)	68	186
161-175 (Alto)	6	192

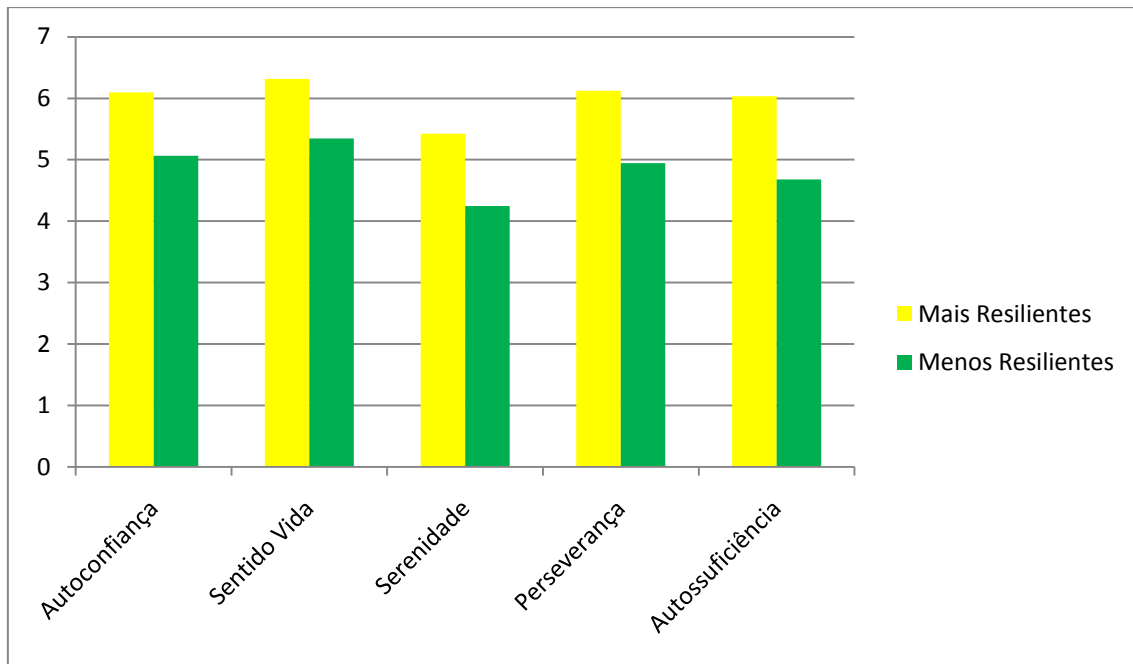
Em relação à segunda questão de pesquisa (Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm competências e características de resiliência diferentes dos Gerentes com níveis de resiliência menos elevados) concluímos que existe uma grande homogeneidade nos valores obtidos para todos os Gerentes, não existindo nenhuma competência que se destaque. Isto vai infirmar a questão de pesquisa levantada no que concerne às competências. Em relação às

características de resiliência, podemos concluir que os Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm todas as cinco características de resiliência mais elevadas do que os Gerentes menos resilientes, sendo o Sentido de Vida e a Perseverança as características mais elevadas. Importa salientar que a característica que maior diferença tem nos dois grupos é a Auto-suficiência.

**Tabela 4 - Competências da Avaliação de Desempenho – Comparação de médias**

	Gerentes com níveis de Resiliência Mais Elevados			Gerentes com níveis de Resiliência Mais Baixos		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Orientação Cliente	78	4,2179	,50058	48	4,2917	,54415
Orientação Result.	78	4,1923	,68486	48	4,2292	,72169
Cap. Negociação	78	3,9231	,52889	48	3,9375	,63267
Disponibilidade	78	4,3333	,59580	48	4,5208	,50485
Trabalho Equipa	78	4,2308	,50768	48	4,2292	,59213
Espírito Empresa	78	4,1795	,59747	48	4,0625	,52212
Responsabilidade	78	4,2051	,54317	48	4,2292	,55504
Autonomia	78	4,0000	,55829	48	3,9375	,63267
Polivalência	78	4,0641	,43663	48	4,0000	,50529
Análise	78	3,5513	1,16939	48	3,7500	,91093
Planeamento	78	3,5897	1,18908	48	3,7500	,83793
Gestão Mudança	78	3,6282	1,16339	48	3,7500	,69954
Controlo Custos	78	3,5641	1,16875	48	3,8750	,73296
Decisão	78	3,4872	1,12520	48	3,7500	,69954
Liderança	78	3,5897	1,31362	48	3,7500	,81214
Delegação	78	3,4359	1,11180	48	3,6042	,73628
Valid N (listwise)	78			48		

**Tabela 5 - Características da Resiliência**



Na nossa terceira questão de pesquisa (Gerentes com níveis de resiliência mais elevados têm melhores avaliações de desempenho) foram confrontados os níveis de resiliência da nossa amostra com as avaliações de desempenho dos mesmos. Verificamos que os Gerentes mais resilientes têm melhores avaliações de desempenho médias, para o ano de 2010, onde se registam o maior número de avaliações de desempenho, do que os Gerentes menos resilientes, apesar da diferença não ser significativa, a questão de pesquisa é validada.



**Tabela 6 - Comparação de Médias entre Gerentes com níveis de Resiliência Mais Elevados e Gerentes com níveis de Resiliência Mais Baixos tendo em conta a Avaliação de Desempenho**

Menos Resilientes

		Nota08	Nota09	Nota10
N	Valid	36	41	47
	Missing	12	7	1
Média		3,7256	3,8283	3,8011
Mediana		3,7800	3,8900	3,8600
Moda		3,51 <sup>a</sup>	3,67 <sup>a</sup>	4,03
Desvio Padrão		,34255	,32409	,30821
	25	3,5100	3,6700	3,5100
Percentis	50	3,7800	3,8900	3,8600
	75	3,9950	4,0650	4,0300

Mais resilientes

		Nota08	Nota09	Nota10
N	Valid	62	68	74
	Missing	16	10	4
Média		3,7247	3,7824	3,8422
Mediana		3,7150	3,8400	3,8900
Moda		3,41 <sup>a</sup>	4,01	3,89
Desvio Padrão		,34199	,30476	,30492
	25	3,4825	3,6300	3,6550
Percentis	50	3,7150	3,8400	3,8900
	75	4,0025	4,0100	4,0475

## **Capítulo 3 – Conclusões**

### **3.1 – Conclusões Finais**

Este estudo de caso incidiu sobre Gerentes Bancários, sujeitos que estão submetidos a pressões diárias para o cumprimento de objectivos comerciais e de gestão e rentabilidade da unidade de negócio, bem como de liderança de equipas de trabalho. Efectivamente estes trabalhadores estão expostos constantemente a factores de risco, com grandes níveis de stress, tendo que lidar com enormes adversidades, (Pesce et al, 2004). Para superar, conseguem através da sua experiência e características, obter os chamados factores de protecção, (Rutter, 1987 e Oliveira, 2010), que os fazem reduzir os impactos dos riscos conforme vimos na revisão de literatura.

Vimos que para além dos traços de personalidade inatos aos indivíduos, a sua relação e interacção com o meio eram essenciais para aferir as suas características e nível de resiliência, estas que são o sentido de vida, perseverança, serenidade, auto-confiança e auto-suficiência, (Wagnild, 2011).

As organizações procuram comportamentos de trabalhadores resilientes e com competências diferentes, no fundo com níveis elevados de resiliência, pois estes, com as suas características conseguem responder mais rapidamente às mudanças com uma maior capacidade de adaptação, tornando assim as organizações mais competitivas, (Mallack, 1998, Lengnick-Hall, 2011).

Torna-se assim fundamental o papel da GRH nas organizações, promovendo a capacidade de resiliência dos trabalhadores, esta que pode ser desenvolvida e gerida, (Lengnick-Hall, 2011). Para isso, a GRH deve supervisionar a melhoria da capacidade de resiliência nos trabalhadores, (Coutu, 2001).

É mais do que certo que os trabalhadores têm em ambiente adverso, de dar a volta por cima, adaptar-se às novas realidades, ao contexto actual. Estes têm que acrescentar valor às organizações, (Greef, 2005), caso contrário não vão, provavelmente, ter sucesso.

Este estudo de caso tinha como objectivo aferir se os níveis de resiliência dos Gerentes do Banco X são elevados, quais as competências e características de resiliência mais desenvolvidas nos Gerentes mais resilientes e se estas são diferentes nos gerentes menos resilientes e perceber de que forma a resiliência influencia a prestação e desempenho dos Gerentes na sua função.

Foi verificado que os Gerentes do Banco X têm níveis de resiliência elevados, utilizando para isso a Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993,2011), pelo que, a primeira questão chave (Será que os Gerentes do Banco X têm níveis de resiliência elevados?) teve uma resposta positiva.

Em relação à segunda questão chave levantada (Será que os Gerentes do Banco X com níveis de resiliência mais elevados têm competências e características de resiliência diferentes do que aqueles com níveis de resiliência menos elevados?), não existem competências estatisticamente mais representativas nos sujeitos mais resilientes. Este facto deve-se à grande homogeneidade entre as avaliações dadas às competências de todos os Gerentes, uma vez que se concluiu que em média os Gerentes têm níveis de resiliência elevados. Pode ainda ser devido ao reduzido número da amostra de gerentes menos resilientes (44). Por outro lado, as Características da Resiliência são superiores nos Gerentes com níveis de resiliência mais elevados, encontrando-se muitas avaliações de 6 (na escala de resiliência de 1-7), o que permite concluir, que os Gerentes mais resilientes têm competências diferentes para lidar com as adversidades com que são confrontados, tais como melhor auto-confiança, perseverança, sentido de vida, auto-suficiência e serenidade, factores diferenciadores para alcançar melhor

produtividade, maior capacidade de adaptação às mudanças e uma maior estabilidade emocional permitindo-lhes ter um equilíbrio positivo entre a sua vida pessoal e profissional.

Em relação à terceira e última questão chave (Será que os Gerentes do Banco X que têm níveis de resiliência mais elevados têm melhores avaliações de desempenho e competências mais bem avaliadas?), conclui-se que apesar de não muito significativa, existe uma diferença nos Gerentes mais resilientes relativamente aos menos. Os primeiros, efectivamente, têm melhores avaliações de desempenho e consequentemente melhores resultados. A pouca diferença, deve-se possivelmente ao facto das avaliações de desempenho dos Gerentes do Banco X serem muito homogéneas, e com valores que variam muito pouco entre si.

Todas as conclusões foram baseadas em tendências uma vez que não se verificam diferenças significativas entre os dois grupos analisados.

Em conclusão, conseguiu-se provar que os Gerentes do Banco X, têm níveis elevados e moderadamente altos, e aqueles com níveis de resiliência mais altos também conseguem ter avaliações de desempenho mais elevadas, com as características de resiliência todas melhores do que os com menores níveis de resiliência. Quanto às competências avaliadas no processo de avaliação de desempenho, não foi confirmada a questão de pesquisa dos Gerentes com maiores níveis de resiliência tinham estas competências mais bem avaliadas, pelas razões apresentadas, pelo que não se podem chegar a conclusões por esta via, no entanto, nas competências mais bem avaliadas do Universo total, verificam-se igualmente para os Gerentes com níveis de resiliência mais altos e também para os com mais baixos níveis, destacando-se a competência Disponibilidade seguida do Trabalho em Equipa e Orientação para o Cliente, como as três competências mais bem avaliadas. Por outro lado, a competência menos bem avaliada é a

Delegação. Este estudo de caso é muito relevante para o conhecimento mais aprofundado dos Gerentes do Banco X, nomeadamente, as características e o nível de resiliência, bem como a avaliação das suas competências.

### **3.2 Limitações ao estudo e sugestões de pesquisas futuras**

Uma das limitações a ter em conta na realização deste estudo é o facto de ter sido aplicado uma Escala de auto-preenchimento, que é preenchida sem qualquer feedback do avaliador, o que pode originar diferentes interpretações das questões colocadas aumentando a subjectividade das respostas e enviesando os resultados obtidos.

Também, sendo a avaliação de resiliência, uma fotografia de um determinado momento na vida dos colaboradores, pode-se correr o risco de uma pessoa ter um nível de resiliência maior em determinado momento e menos noutra, dando respostas díspares em momentos de avaliação distintos.

A quantidade de Gerentes que responderam, quando divididos pelos diferentes scores de resiliência, originou grupos pequenos e pouco homogêneos de gerentes mais e menos resilientes.

Recomenda-se a realização de estudos futuros com amostras maiores permitindo uma análise mais conclusiva destes factores, o que poderá originar uma matriz de competências e características de resiliência diferentes.

No futuro, a GRH tem claras pistas para desenvolvimento de competências menos bem avaliadas que podem permitir o desenvolvimento dos seus Gerentes e logo melhores desempenhos, e também incluir nos seus programas de Formação, Recrutamento e Selecção, as competências e características de resiliência que se pretende no modelo de melhor Gerente. Poderá também melhorar o processo de Avaliação de Desempenho.

Será pertinente a criação de uma matriz de competências e características de resiliência que permita obter o melhor modelo para a função de Gerente.

### Referências bibliográficas

Anthony, E. J. (1974). *The syndrome of the psychologically Invulnerable child*. In: E. J. Anthony & C. Koupernik (Eds.) *The child in his family: Children at psychiatric risk*. (pp. 529-545). NY: Wiley.

Antony, C. de & Koller, S. H. (2000). *Vulnerabilidade e resiliência familiar: Um estudo com adolescentes que sofreram maus tratos intrafamiliares*. *Psico*, 31(1), 39-66.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought & Action. A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Barañano, A.M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Edições Silabo – 1ª Edição*.

Barlach, L. (2005). *O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação de Mestrado Inédita. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Barlach, L., França, A.C., Malvezzi, S. (2008). *O conceito de Resiliência aplicado ao trabalho nas Organizações – Revista interamerica de Psicologia Vol 42, num 1, pp 101-112*.

Barton, L. (1992). *Core Capabilities and core rigidities: A paradox in managing product development – Strategic Management Journal (13), 1992, pp111-125*.

Block, J.H., Block, J. (1980). *The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior*. Ed.W.A.Collins, *Development of cognition, affect, and social relations*, pp48.

Couch, D.(2001). *The warrior elite. The forging of SEAL class 228*. New York. Three Rivers Press.

Coutu, D. L. (2002). *How resilience works*. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.

Crainer, S (1997). *As melhores citações de Gestão – Abril Editora*.

Cunha, M P; Rego, A (2004). A Essência da Liderança, 2ª edição, RH Editora.

Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R, Cardoso,C.(2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão - 6ª edição, RH Editora.

Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R. C; Cardoso, C.C.; Marques, C. A. e Gomes, J.F.S. (2010), Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano - 2ª edição, Lisboa, Edições Silabo.

Felgueiras, M.C., Festas, C., Vieira,M. (2010). Adaptação e validação da Resilience Scale de Wagnild e Young para a Cultura Portuguesa – Universidade Catolica Portuguesa – Cadernos de Saúde Publica vol 3 (1) pp 73-80.

Folkman, S., & Lazarus, R, (1985). *If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination.* Journal of Personality and Social Psychology, 48(1), 150-170.

Garmezy, N. (1991). *Resiliency and vulnerability to adverse developmental Outcomes associated with poverty American Behavior a Scientist*,34(4),416,430.

Greef, A. (2005). Resilience: The Personal Skills You Need to Be an Effective Learner, Volume 1 – Crown House Publishing.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). *Strategy as stretch and leverage.* Harvard Business Review, 71(2), 75–85.

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. Harvard Business Review.

Hall, A., Neves, C. e Pereira, A. (2006). Grande Maratona de Estatística no SPSS - Universidade de Oviedo, Departamento Matemática.

Horne, J. F. I., & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. Employee Relations Today, 24(4), 29–39.



Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.

Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). Human Resource Management In The Knowledge Economy: New challenges, new roles, new capabilities. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In C. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering perspectives*, 2, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E, Hall Lengnick-, M.L.(2011), Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management – *Human Resource management Review* 21(2011) 243-255.

Lepak, D. P., Marrone, J. A., & Takeuchi, R. (2004). The relativity of human HR systems: Conceptualizing the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 639–655.

Mallak, L (1998). Putting Organizational Resilience to work, (pag 8-13) *Industrial management*.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.

Oliveira, A (2010). *Resiliência para Principiantes 1ª edição – Edições Silabo*.

Oliveira, M.C., Oliveira, M. (2012). *Viver em Tempos de Mudança – 1ª Edição – A Esfera dos Livros*.

Pellisier, R (2011). *The Implementation of Resilience Engineering to Enhance Organizational Innovation in a Complex Environment* – *International Journal of Business and Management*.

Pesce, R., Assis, S. G., Avanci, J., Santos, M., Malaquias, J., Carvalhaes, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. Cross- Cultural adaptation, reliability and validity of the Resilience Scale. *Cadernos de Saúde Pública*, 21 (2) pp436-448.

Pesce, R. P., Assis, S. G., Santos, N., & Oliveira, R. V. C. (2004). Risco e Protecção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 135-143.

Prahalad, C.K., Hamel G; (1990). The Core competence of the corporation – *Harvard Business Review* (68:3), pp79-91.

Prahalad, C.K., Hamel G.; (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controlo do seu sector e criar os mercados de amanhã*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* – 5ª Edição – Gradiva.

Ribeiro, J.L.Pais; Morais, R (2010). *Adaptação Portuguesa da Escala breve de Coping Resiliente* – FPCE Universidade do Porto – ISPA.

Robb, D. (2000). Building resilient organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27-32.

Rutter, M. (1981). Stress, coping and development: Some issues and some questions. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 22(4), 323-356

Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611.

Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Orthopsychiatric Association*, 57(3), 316-331.

Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, v. 4, pp. 626-631.

Sutcliffe, K.; Vogus, T. (2003). Organizing for resilient. – *Positive organizational scholarship* pp94-110.

Teece, D.J; Pisano, G; Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management* – *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº7 pp. 509-533.

Torrington, D.; Hall, L. e Taylor, S.; (2011), *Human Resource Management*, 8th, Grã-Bretanha, Pretince Hall.

Valikangas, L.(2010). *The Resilient Organization, How adaptive cultures thrive even when strategy fails*. McGraw-Hill.

Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, vol 1(2), 165-178 Springer Publishing Company.

Wagnild, G. (2011). *The Resilience Scale User's Guide – Version 3.20* – Edited by Paul Guinn.

Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71, 290-297.

Webb, B; Schlemmer (2006). Resilience as a source of competitive advantage for small information technology companies . *International federation for Information Processing*, Vol 206, pp 181-197.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Welch, J (2005). – *Winning* – Harperlux.

Werner, Emmy E., & Smith, Ruth S. (1992). Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood. Ithaca: Cornell University Press, p280

Werner, E. E., & Smith, R. S. (2001). Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience, and recovery. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Yin, R (2009). Case Study Research – Design and methods – 4st Edition – Sage.

Young, G; Snell, S (2004). Human Resource configurations, intellectual capital, and organizational performance – Journal of Managerial Issues, 16 (3), pp 337-360.

Yunes, M. A. M. & Szymanski, H. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. Em J. Tavares (Org.), Resiliência e educação (pp. 13-42). São Paulo: Cortez.

Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. Revista Psicologia em Estudo, 8, 75-84.

## Anexos 1 - Questionário de Resiliência

	Discordo							Concordo						
	Profundamente							Profundamente						
1. Quando faço planos, levo-os até ao fim.	1	2	3	4	5	6	7							
2. Eu normalmente acabo por conseguir alcançar os meus objectivos.	1	2	3	4	5	6	7							
3. Sou capaz de depender de mim próprio mais do que de outra pessoa.	1	2	3	4	5	6	7							
4. Manter-me interessado nas actividades do dia-a-dia é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7							
5. Eu posso estar por minha conta se eu precisar.	1	2	3	4	5	6	7							
6. Sinto-me orgulhoso por ter alcançado objectivos na minha vida.	1	2	3	4	5	6	7							
7. Normalmente faço as coisas conforme elas vão surgindo.	1	2	3	4	5	6	7							
8. Sou amigo de mim próprio.	1	2	3	4	5	6	7							
9. Sinto que consigo lidar com várias coisas ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5	6	7							
10. Sou determinado.	1	2	3	4	5	6	7							
11. Raramente me questiono se a vida tem sentido.	1	2	3	4	5	6	7							
12. Vivo um dia de cada vez.	1	2	3	4	5	6	7							
13. Posso passar por tempos difíceis porque enfrentei tempos difíceis antes.	1	2	3	4	5	6	7							
14. Tenho autodisciplina.	1	2	3	4	5	6	7							
15. Mantenho-me interessado nas coisas.	1	2	3	4	5	6	7							
16. Geralmente consigo encontrar algo que me faça rir.	1	2	3	4	5	6	7							
17. A confiança em mim próprio ajuda-me a lidar com tempos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7							
18. Numa emergência, sou alguém com quem geralmente as pessoas podem contar.	1	2	3	4	5	6	7							
19. Normalmente consigo olhar para uma situação de várias perspectivas.	1	2	3	4	5	6	7							
20. Às vezes obrigo-me a fazer coisas quer queira quer não.	1	2	3	4	5	6	7							
21. A minha vida tem sentido.	1	2	3	4	5	6	7							
22. Eu não fico obcecado com coisas que não posso resolver.	1	2	3	4	5	6	7							
23. Quando estou numa situação difícil, normalmente consigo encontrar uma solução.	1	2	3	4	5	6	7							
24. Tenho energia suficiente para fazer o que deve ser feito.	1	2	3	4	5	6	7							
25. Não tenho problema com o fato de haver pessoas que não gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7							

© 1987 Gail M. Wagnild & Heather M. Young. Used by permission. All rights reserved. "The Resilience Scale" is an international trademark of Gail M. Wagnild & Heather M. Young.

## **Anexo 2 - Interpretação dos Scores da Resilience Scale Wagnild (2011)**

Os scores na RS variam de 25 até 175. Scores acima de 145 indicam um nível de resiliência moderadamente alta, scores de 116 a 144 indicam níveis de resiliência moderadamente baixos até moderados, e scores abaixo de 115, indicam níveis muito baixos de resiliência.

### **Scores de 25 até 100:**

O seu nível de resiliência é muito baixo, mas isto não significa que não tenha resiliência, ou resiliência zero. Toda a gente é resiliente em determinado nível. Outras pessoas que tiveram scores de 25 até 100 reportaram depressões. Descobrir um significado para algumas crises da vida, é muitas vezes um problema para estes indivíduos. Pode estar com pouca energia, ou pode-se estar a sentir que ninguém no mundo consegue perceber como é a vida e muitas vezes sentir-se isolado e sozinho. É muito difícil dar a volta e andar para a frente em tempos como estes.

Você pode melhorar e fortalecer a sua resiliência fazendo coisas que dêem significado positivo à sua vida.

### **Scores de 101 até 115**

O seu nível de resiliência é baixo, mas isto não significa que não tenha resiliência, ou resiliência zero. Toda a gente é resiliente em determinado nível. Outros indivíduos que têm scores entre estes valores reportaram alguma depressão e ansiedade na sua vida. Pode ter falta de significado na sua vida. Pode sentir-se insatisfeito no geral e sentir que precisa de efectuar algumas mudanças.

Os indivíduos nestes scores tendem a ser persistentes. Talvez precise de andar para a frente na sua vida e talvez se sinta um pouco fora de controlo.

Você pode melhorar e fortalecer a sua resiliência fazendo coisas que dêem significado positivo à sua vida.

### **Scores de 116 a 130**

O seu nível de resiliência é quase baixo, mas isto não significa que não tenha resiliência, ou resiliência zero. Toda a gente é resiliente em determinado nível. Outros indivíduos que têm scores entres estes valores reportaram alguma depressão e ansiedade nas suas vidas. Se você for como os outros, está a passar por alguns problemas na sua vida e a tentar resolve-los.

Algumas pessoas têm problemas em largar algumas coisas e não têm controlo sobre elas. Talvez de sinta que não é apreciado. A vida pode parecer que não

o preenche, mas existem muitas vezes que pode ver “a luz ao fundo do túnel”.

Você pode melhorar e fortalecer a sua resiliência fazendo coisas que dêem significado positivo à sua vida.

#### **Scores de 131 a 144**

O seu score de resiliência é moderado, nem alto nem baixo. A boa notícia é que tem muitas características de resiliência e pode contribuir e fortalecer a sua resiliência.

Outros indivíduos que têm scores entre estes valores, repostaram que estão satisfeitos em geral, apesar de alguns aspectos da sua vida não são satisfatórios.

Pode pensar que tem necessidade de fazer algumas mudanças. É capaz de pensar que se sente capaz de andar para a frente, mas pode ser que não o faça com entusiasmo. Pode sentir-se cansado e emocionalmente esgotado no fim do dia. No geral, provavelmente existem momentos altos e baixos. Pode ver as coisas boas na sua vida se trabalhar nisso mas tem tendência de dar ênfase às coisas que não correm tão bem. O seu sentido de humor pode-se manter intacto, mas sente necessidade de rir um pouco mais e ter menos preocupações.

Você pode melhorar e fortalecer a sua resiliência fazendo coisas que dêem significado positivo à sua vida.

#### **Scores de 145 a 160**

O seu nível de resiliência é moderadamente alto, o que significa que está a ir bem, mas acredita que pode fazer ainda melhor. Você possui as características de uma personalidade forte e sólida, mas gostava de fortalecer a sua resiliência. Outros com scores entre estes valores, têm um significado de vida e raramente estão deprimidos. Podem ter aspectos da sua vida que não estão satisfeitos, como por exemplo o trabalho, relações pessoais ou profissionais, como passar o tempo livre ou questões de saúde. Você reconhece que existe espaço para o imprevisto. A maior parte das vezes tem energia suficiente. Tem provavelmente um equilíbrio na sua vida, que reconhece que por muitas vezes as coisas correm bem e por vezes correm mal. Você gosta da sua companhia a maior parte das vezes. Você é confiável, autêntico e fiável. Pode beneficiar se reconhecer os seus pontos fortes de resiliência, mas também as áreas de melhoria, que pode verificar na RS.

### **Scores de 161 a 175**

O seu nível de resiliência é alto, o que significa que está a ir bem em praticamente todos os aspectos da resiliência. Outros indivíduos que tiveram o score entre estes valores reportaram que raramente sentiram depressão ou ansiedade. Quando o seu nível de resiliência é alto, normalmente quer dizer que considera que a vida tem bastante significado e você enfrenta com garra todos os dias da sua vida. Você tende para ver a sua vida como uma aventura e os outros descrevem-no como um optimista e imbatível.

Você gosta da sua própria companhia e da companhia dos outros. A sua vida é um equilíbrio de trabalho e divertimento.

Como todas as outras pessoas, você pode por vezes passar por dificuldades e adversidades, tais como doenças, morte de familiares e amigos, desemprego, etc., mas ao contrário de pessoas menos resilientes, você é capaz de repor o seu equilíbrio e continuar com a sua vida para a frente. Você passou por muitas tempestades anteriormente e está confiante que consegue passar por estas dificuldades. Você é confiante e criativo. Consegue ver as situações num variado número de formas e ter uma perspectiva saudável da sua vida. Você é auto confiante. No geral está satisfeito com a sua vida.

## **Anexo 3 – Autorização para utilização da RS**

### **INTELLECTUAL PROPERTY LICENSE AGREEMENT**

#### **Researchers & Professors**

This Intellectual Property License Agreement ("Agreement") is made and effective this 14 May 2012 ("Effective Date") by and between The Resilience Center, PLLP ("Licensor") and Pedro Abreu Rodrigues ("Licensee").

Licensor has developed and licenses to users its Intellectual Property, marketed under the names "the Resilience Scale", "RS", "the 14-Item Resilience Scale", and "the RS-14" (the "Intellectual Property").

Licensee desires to use the Intellectual Property in 250 instances.

#### **If to Licensor:**

The Resilience Center, PLLC  
PO Box 313 Worden, MT 59088-0313

#### **If to Licensee:**

Name: Acquisitions – Pedro Abreu Rodrigues  
Address: Rua marechal costa Gomes LT 15 1 B  
Oeiras  
2780-270  
PORTUGAL



#### **Anexo 4 – Mail enviado para os Gerentes do Banco X**

**From:** PEDRO ABREU

**Sent:** quinta-feira, 17 de Maio de 2012 17:37

**To: Subject:** MESTRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - PEDIDO DE RESPOSTA A QUESTIONÁRIO

Caro Gerente, boa tarde

Sou aluno de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISEG. Estou a fazer uma Tese sobre Resiliência (“Trabalhadores Resilientes, Competências diferentes”), ou seja, estou a fazer um estudo sobre a capacidade perante adversidades de dar a volta por cima e obter sucesso. Estou a fazer este estudo com todos os Gerentes do nosso Banco.

O objectivo principal da minha Tese é aferir o nível de Resiliência desta vossa função, e para isso gostaria que me respondessem por mail ao questionário em anexo. Este questionário está devidamente validado e os dados são totalmente confidenciais e para tratamento puramente académico (demora 5 minutos a responder!).

Grato pela vossa disponibilidade e os meus melhores cumprimentos.

Gostaria se possível, e apesar das muitas solicitações que sei que têm me respondessem assim que vos for possível, pois tenho de ter estes dados validados no final de Maio.

Muito Obrigado a todos, agradeço muito a vossa ajuda.